Содержание

1. Неформальные отношения в организации

1. 1. Характеристики неформальных отношений в организации

2. Причины возникновения неформальных отношений в организации

3. Управление неформальной организацией

3.1 Проблемы и выгоды, связанные с неформальными организациями

Список литературы

**1. Неформальные отношения в организации**

Формальная организация создается менеджментом намеренно, но после этого становится также социальной средой, в которой люди взаимодействуют не по указке начальства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы, в результате чего возникает множество групп, основанных на дружбе, — неформальных групп, вместе представляющих неформальную организацию.

Неформальная организация— это спонтанно сформировавшаяся группа людей, регулярно взаимодействующих с какой-то определенной целью. Как и в случае с формальными организациями, именно эти цели являются причиной существования неформальных организаций. Мы опишем их позже. Дело в том, что в рамках большой организации существует множество неформальных групп, большинство которых произвольно объединяется в некую сеть. Рабочая среда очень способствует созданию неформальных групп. Формальная структура и задачи организации объединяют ежедневно людей, которые проводят вместе много времени, порой не один год. Люди, которые при других обстоятельствах вряд ли встречались бы так часто, проводят в обществе коллег больше времени, чем в кругу семьи. Более того, зачастую характер задач, которые они решают, заставляет их постоянно общаться и взаимодействовать друг с другом. Члены организации зависят друг от друга во многих аспектах, и естественным следствием этого интенсивного социального взаимодействия является *спонтанное возникновение* неформальных организаций.

Описывая процесс развития неформальной организации, Л. Сэйлес и Дж. Стросс утверждают: что сотрудники на основе контактов и общих интересов формируют дружеские группы, которые произрастают из самой организации. Но сформировавшись, они начинают жить своей жизнью, практически не связанной с трудовым процессом, на основе которого они возникли. Это динамичный, самогенерируемый процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом, что способствует возникновению благосклонных и приятельских отношений между людьми. Эти отношения, в свою очередь, становятся базой для самых разных видов деятельности, многие из которых не связаны с должностными обязанностями: совместные обеды, помощь в работе, борьба с аутсайдерами и т.д. Расширенные возможности для взаимодействия способствуют более крепким связям между членами группы, и она становится чем-то большим, чем простое объединение людей. В ней формируются свои правила действий — комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменениям. Группа становится организацией.

**1.1 Характеристики неформальных отношений в организации**

Неформальные организации и причины, по которым люди в них вступают, имеют характеристики, как сходные с формальными организациями, так и отличные от них. В неформальных организациях, как правило, имеются четкие нормы относительно стиля одежды, поведения, приемлемых типов работы и протокола. Чтобы обеспечить их выполнение, группа может применять довольно жесткие санкции. Тех, кто их нарушает, группа может подвергнуть остракизму. Это очень жестокое и эффективное наказание, если человек зависим от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей, что бывает очень часто.

Социальный контроль со стороны неформальной организации может повлиять на мотивацию людей стремиться к достижению целей формальной организации, а также на их отношение к менеджерам и к их решениям. Обсуждая групповые нормы, У. Скотт утверждает: "Эти стандарты могут не совпадать с ценностями формальной организации, в результате чего индивидуум может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются конфликтующие между собой требования".

Люди также используют неформальные отношения для обсуждения предполагающихся или фактических перемен в их подразделении или в организации. Неформальные организации, как правило, сопротивляются переменам, что частично объясняется тем, что перемены зачастую несут в себе угрозу дальнейшему ее существованию. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение, связанное с притоком большого числа новых работников, и т.д. могут привести к распаду неформальной группы или к уменьшению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных потребностей. Иногда эти перемены помогают укрепить статус и пасть конкурирующим неформальным группам.

Поскольку люди реагируют не на объективно происходящие, а на воспринимаемые ими события, предложенное изменение может быть воспринято группой как более угрожающее, чем оно есть на самом деле.

Если члены группы видят в переменах угрозу ее дальнейшему существованию, их совместному опыту, удовлетворению социальных потребностей, общим интересам или позитивным эмоциям, сопротивление переменам неизбежно.

**2. Причины возникновения неформальных отношений в организации**

Для вступления в группы и неформальные организации у людей всегда имеются причины, но они часто не осознают их. Как показали Хоторнские эксперименты, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем зарплата. Самыми важными причинами присоединения к неформальной группе являются чувство причастности, взаимопомощь, защита, общение, симпатия и общие интересы.

Основная причина вступления в неформальную группу — стремление удовлетворить потребность в причастности, которая является одной из сильнейших потребностей человека. Было обнаружено, что люди, работа которых не обеспечивает им возможности налаживать социальные контакты, как правило, ею не удовлетворены. Другие исследования показали, что причастность к группе и ее поддержка способствуют удовлетворению людей работой. Но, несмотря на то, что потребность в причастности сегодня признана всеми, большинство формальных организаций планомерно над усилением социальных контактов не работают, и работники зачастую просто вынуждены примыкать с этой целью к неформальным группам.

В идеальной ситуации подчиненные должны иметь возможность без ограничений обращаться к своему непосредственному начальству за советом либо для обсуждения своих проблем. В противном случае начальнику следует тщательно проанализировать свои взаимоотношения с подчиненными. Люди, ошибочно или верно, обычно думают, что начальник в формальной организации будет считать их плохими работниками, если они будут спрашивать его, как выполнить то или иное задание; многие просто боятся критики. Далее, в любой организации существует множество неписаных правил, которые регулируют менее важные процедуры, например продолжительность перерыва на кофе, отношение начальника к посторонним разговорам и шуткам, стиль одежды. Понятно, что по таким вопросам работники обращаются к начальнику редко.

Обычно в таких случаях они предпочитают прибегнуть к помощи коллег. Например, рабочий-новичок, вернее всего, попросит объяснить, как выполнить ту или иную операцию, другого рабочего, т.е. он будет стараться примкнуть к уже сформировавшейся социальной группе, включающей опытных рабочих. И эта ситуация выгодна обоим: и получающему, и оказывающему. Первый получает нужный совет, а второй — престиж и самоуважение. Таким образом, потребность в помощи способствует возникновению неформальных групп сразу двумя способами.

Осознанная потребность в защите также является важной причиной присоединения людей к той или иной группе. Хотя в наши дни реальная физическая опасность в рабочей среде — явление крайне редкое, первые профсоюзы возникли именно на базе социальных групп людей, которые собирались в пабах и обсуждали неправомерные действия руководителей. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга, прикрывая тех, кто нарушает правила.

Одной из важных причин вступления людей в неформальные группы является также стремление получить доступ к каналу неформальных коммуникаций — каналу слухов. По ним распространяются слухи и другая информация, которая либо вовсе не доходит из официальных источников, либо доходит с большим опозданием. Эта информация способна удовлетворить потребность индивидуума в психологической защите и причастности, а также обеспечить быстрый доступ к связанной с его деятельностью информации.

**3. Управление неформальной организацией**

Менеджерам необходимо понимать, что неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто обратил внимание на этот фактор и занимался вопросами создания неформальных организаций, был Дж. Хоманс. Под видами деятельности Хоманс понимает задачи, выполняемые людьми. Выполняя эти задачи, люди взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие приводит к возникновению определенных чувств — позитивного или негативного отношения друг к другу и к менеджерам. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем.

Поскольку эмоции группы влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут повлиять и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций — позитивные они или негативные — они способствуют либо повышению, либо снижению эффективности, а также прогулам, текучести кадров, жалобам и другим факторам, определяющим успех. Поэтому, хотя формальные группы создаются не менеджерами и не контролируются ими в полной мере, чтобы организация достигла своих целей, ими надо эффективно управлять.

**3.1 Проблемы и выгоды, связанные с неформальными организациями**

Одна из самых больших проблем, препятствующих эффективному управлению неформальными организациями, заключается в том, что менеджеры по природе относятся к ним негативно. Некоторые даже считают, что неформальная организация — признак неэффективного менеджмента. По сути, как мы знаем, создание неформальных организаций — явление естественное; они есть в каждой организации, и, как в случае с другими факторами менеджмента, связаны как с проблемами, так и с выгодами.

Действительно, некоторые неформальные группы порой ведут себя непродуктивно и мешают достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, ведущие к негативному отношению к руководству. Групповые нормы нередко приводят к тому, что эффективность группы будет ниже установленных менеджментом стандартов. Тенденция к сопротивлению переменам часто препятствует новаторству. Однако все эти явления, как правило, — лишь реакция группы на воспринимаемое ею отношение менеджмента к ней. Правомерно или нет, члены группы воспринимают, что к ним относятся несправедливо, и реагируют на это так, как отреагировал бы на несправедливость любой человек.

Все это иногда мешает менеджерам увидеть потенциальные выгоды неформальных организаций. Поскольку люди в группе сообща работают над достижением организационных целей, лояльность к группе часто перерастает в лояльность к организации. Люди могут отказываться от более выгодной работы в других компаниях лишь потому, что не хотят лишиться налаженных социальных контактов. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации нередко даже превышают формальные стандарты. Например, сильный командный дух некоторых организаций является следствием именно неформальных взаимоотношений, а не соответствующих усилий менеджмента. Даже неформальные каналы коммуникации иногда помогают формальной организации, дополняя формальную систему обмена информацией.

Если менеджеры не находят путей эффективного сотрудничества с неформальными организациями или стараются подавить их, они упускают возможность воспользоваться всеми этими потенциальными выгодами. В любом случае, независимо от того, полезна или вредна неформальная организация, она существует, и с ней надо считаться. Даже если менеджмент распустит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, причем, вернее всего, она будет испытывать по отношению к начальству резко негативные чувства.

Ранние теоретики менеджмента предлагали одно решение проблем, связанных с неформальной организацией, — уничтожить ее. Современные ученые сосредоточились на том, чтобы "заставить" неформальную организацию помочь формальной организации в достижении ее целей. У. Скотт и К. Дэвис, например, предлагают следующее решение.

1. Признать существование неформальной организации и то, что уничтожить ее возможно, лишь уничтожив формальную организацию. Следовательно, менеджменту надо ее признать, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Дэвис пишет: "Каждому менеджеру надо узнать, кто является лидером каждой неформальной группы, и сотрудничать с ними, поощряя тех, кто способствует достижению целей организации. Если неформальный лидер работает против своего работодателя, его влияние может снизить мотивацию и удовлетворение работой членов его группы".

3. Прежде чем предпринять какое-либо действие, проанализируйте его возможное негативное влияние на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в процессе принятия решений.

5. Контролируйте распространение слухов, максимально быстро распространяя точную информацию.

**Список литературы**

1. Афоничкина А.И. Основы менеджмента/ под ред. А.И. Афоничкина. – СПб.: Питер, 2007. – 528с. – (Серия «Учебник для вузов»).

2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс/ пер с англ.под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 496с.

3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 710 с.

4. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами: Учебное пособие. – М.: Издательство «Омега-Л», 2007. – 406с. – (Высшая школа менеджмента).

5. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы /Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. X. Доннелли-мл. — М., 2005.

6. Карпов А. В. Психология менеджмента: учебное пособие / А. В. Карпов. — М., 2007.